

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2013156020

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

## A 公司基于平台战略的盈利模式研究

The Study of Profit Pattern of A Company based on  
Platform Strategy

刘惠娟

指导教师姓名: 彭丽芳 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2016 年 11 月

论文答辩日期: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 11 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

A 公司成立于 1995 年，A 公司是国内领先的公路物流行业平台运营商。尽管我国公路物流企业高达 78 万多家，但前 20 名企业所占的市场份额不到 2%<sup>[1]</sup>，组织化、集约化程度很低。在新时期，公路物流行业的客户需求、发展模式、产业格局和组织方式迎来新一轮的变革，行业整合成为发展新趋势。

本论文采用了实地调研为主、网上查询为辅的方式来获取研究所需的基础资料与数据。论文通过对当前公路物流行业及物流企业的深度调研深入透彻地分析了行业现状、问题和发展趋势，梳理了公路物流行业价值链主体、平台的内涵与存在问题。并且通过借鉴行业内外企业成熟的平台模式，结合 A 公司的自身资源与业务优势，运用平台化思维，研究分析其基于公路港实体平台的整合型物流模式，公路物流园区实体平台与“信息化”虚拟平台相结合将公路物流产业资源进行有效整合，打造“物流+互联网+金融”的业务模式，同时对 A 公司基于平台化战略的盈利模式进行研究。

本文提出未来坚持以“公路港”为阵地，以组织化、信息化、标准化为切入点，以物流资源集聚为基础，以促进信息交易和服务效率为核心，以网络化为载体，以整合提升供应链效率为方向的物流企业集群发展平台。

**关键词：**平台战略；公路物流港；盈利模式

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

Company A was established in 1995. Now company A is a leading company that operates the road transit logistics platform. There are more than 780000 companies on road transit business in China, however, the top 20 shared less than 2% market share, which reflects the low systematize level and low intensive management. In the new period, the customer needs, development model, industry structure and organization method of road transit industry is having a new change, integration becomes the new trend.

The thesis mainly uses surveys along with internet searching to get the basic material and the date. The thesis studied the current situation, problems and development trend of road transit logistics, analysis road transit logistics value chain as well as platform concept and problems. Through the case study of experienced platform model, and link it to company A 's resources and advantages, together use the platform operation thoughts, based on a real road transit platform the thesis designs a integrated logistics model, which integrated the real road transit platform with the virtual information platform, and build a "logistics + internet + finance" business model. At the same time the thesis studied the profit rebuild model based on the platform operation thoughts and strategy.

The thesis based on the good fundamentals of the company, indicating the next 10 year's strategy presented in this thesis includes: based on the project of "Integrated Logistic Hub", to integrate, informatization, and standization, consolidate internal and external resources, focus on data and service efficiency, to build a logistics platform with the direction of improve the integrated supply chain efficiency.

**Key words:** Platform Strategy; Integrated Logistic Hub; Profit model

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目录

第 1 章 研究概述 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究内容 .....	2
1.3 本文研究方法 .....	2
第 2 章 文献综述 .....	3
2.1 平台经济理论 .....	3
2.2 价值链分析法 .....	4
2.3 企业战略管理的分析方法 .....	5
第 3 章 公路物流行业分析 .....	8
3.1 公路物流行业发展历程 .....	8
3.2 公路物流行业发展现状与趋势 .....	8
3.3 公路物流价值链分析 .....	12
3.4 公路物流行业类平台案例介绍 .....	18
第 4 章 A 公司发展历程及盈利分析 .....	22
4.1 A 公司发展历程 .....	22
4.2 公司盈利模式分析 .....	24
第 5 章 A 公司盈利模式探讨及预测 .....	29
5.1 公司态势分析 .....	29
5.2 公司战略及业务模式探讨 .....	32
5.3 公司新型盈利模式探讨 .....	36
5.4 公司财务预测 .....	37
第 6 章 A 公司战略保障措施分析 .....	55
6.1 风险分析 .....	55
6.2 风险防范及资源保障 .....	57
第 7 章 结论 .....	60
7.1 主要结论 .....	60
7.2 研究不足及展望 .....	60
参考文献.....	62
致谢.....	63

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第 1 章 研究概述

### 1.1 研究背景

中国公路物流从 1992 年起步，至今已有 24 年发展时间，公路物流发展史大致分为以下四个阶段，即：萌芽期（1992 年-1996 年）：在 90 年代前，国内应该还没有“物流”这个概念，所谓的物流就是买个车子拉货，跑运输。宝供，顺丰、申通、华宇，德邦等一帮民营物流企业相继成立；快速发展期（1997 年-2006 年）：民营物流企业迎来快速发展时期，行业内企业也开始了阶层分化，形成了以华宇、佳吉、佳宇、通成等为代表的零担巨头，以宝供为代表的合同物流巨头；瓶颈期（2006 年-2011 年）：2006 年是货运业从粗放式成长到市场化竞争的转折之年。国内物流企业开始重组转型、整合并购、战略联盟、深化服务，德邦重新定位汽运是典型的案例；整合发展期（2011 年之后）：公路物流迎来一个大整合的发展时期，平台型商业模式探索达到一个新的高度，以卡行天下为代表的平台型企业开始浮出水面。

公路运输已成为中国主要运输方式，并且列入国家十大朝阳产业，国家相继出台不同层次的利好政策，这是一个非常值得期待的未来，但是快速发展的同时我们也在冷静的思考当下行业的现状和未来。

回顾发展史，我们不难发现目前公路物流这一朝阳产业光环下的行业正处于残酷的竞争现状，公路物流行业阶层分化逐步加剧，公路物流正承受着前所未有的压力，与新兴产业的高盈利能力相比还存在很大的差距，而且盈利者越来越少。作为公路物流行业变革的践行者，A 公司经历了公路物流集聚区从无到有的巨大跨越，在纷繁复杂的行业变革中独辟蹊径，通过积极依托线下实体平台资源，逐步打造全国公路运输网络化运营盈利体系，其创新实践引领了国内公路物流平台模式的发展方向和全新态势，持续创造了业界称道的业绩，这也是为什么选择 A 公司作为本文分析研究的重要原因，通过对 A 公司战略的研究，将深化我们对其平台化发展模式的认识，也希望对同行业公司发展出路和战略建设有所启发。

## 1.2 研究内容

本论文研究的主题是基于 A 公司实操平台思维下的盈利模式分析，根据上述 A 公司所处的内外部环境变化，研究公司未来实施平台化发展战略的积极意义。具体包括：一是深入分析和研究公司所处的内外部环境；二是应用波特价值链、平台经济等战略分析模型探讨公司的战略选择；三是以平台战略对公司公路物流枢纽在产业链中的价值链分析，研究未来公路物流枢纽的价值系统，对研究对象盈利模式进行包括定位和具体的发展目标研究；四是分析公司平台战略实施的保障措施。

作为公路物流行业平台运营商，打造“物流+互联网+金融服务”为特征的中国公路物流新生态是 A 公司未来的发展重点。A 公司作为充分竞争的市场化主体，公司积极应对市场竞争，一方面投资重资产进行战略性布局，另一方面也配合轻资产业务平台化战略的运营。深入分析研究 A 公司在公路物流行业急剧变革的背景下如何探索并创新商业模式，并对其平台战略模式必要性、科学性进行多维度的论证，尤其是对 A 公司依托线下实体平台资源，应用互联网大数据等新兴科技力量丰富盈利增长点，同时实现产业升级、业绩增厚的创新模式进行深入剖析。本文在指出了公路物流行业发展的普通性问题的同时，也聚焦了 A 公司在发展过程中如何明晰战略并构建战略平台盈利模式的创举。正确理解公司发展战略，并明晰其落地的路径，是研究公司战略亟需解决的重大课题。

## 1.3 本文研究方法

本文是基于企业实际情况下的战略分析研究，采用的研究方法主要有：

(1) 实地调查：就是通过实地的市场调研、企业调研、专家访谈、问卷调查等获取一手信息与资料。

(2) 二手资料收集：通过统计年鉴查阅、互联网搜寻等手段广泛收集有关公路物流行业、物流园区等方面的资料，获得本文研究所需的基础素材，在此基础上进行深度提炼与分析。

(3) 具体研究工具：在文章中充分运用案例研究、比较实证研究、SWOT 分析、价值链理论、盈利模式等研究工具，对公路物流市场、企业进行综合评价和分析，简洁直观地阐明了本文的相关研究成果。

## 第 2 章 文献综述

### 2.1 平台经济理论

平台经济<sup>[2]</sup>（Platform Economics）是指借助互联的信息交互平台进行商品和服务交易的经济模式。平台经济现象的典型例子有阿里巴巴、淘宝、天猫、京东、凡客诚品、苏宁易购、当当网、搜房网，等等。平台商业模式的精髓，在于打造一个完善的、成长潜能强大的“生态圈”。它拥有独树一帜的精密规范和机制系统，能有效激励多方群体之间互动，达成平台企业的愿景。纵观全球许多重新定义产业架构的企业，我们往往就会发现它们成功的关键——建立起良好的“平台生态圈”，连接两个以上群体，弯曲、打碎了既有的产业链<sup>[3]</sup>。

平台经济有如下的显著性特点：

（1）平台经济是广大中小企业、微型企业和个体户聚集的经济现象。以淘宝、京东为例，其电商平台的主要服务对象是中小型生产企业，为中小企业提供营销渠道。

（2）平台经济是一种标准化和透明化的商业组织模式。网上商户一定要遵守电商平台的相关标准，遵守既定流程，整个交易流程的信息能够真实的被记录和被反映，实行透明化运作。

（3）平台经济是一种协同经济。最显著的特征是线上交易和线下交付的协同。基于线上与线下的协同，涉及企业内部各部门之间的协同，企业之间的协同，甚至扩展到行业之间的协同。

（4）平台经济催生平台化的诚信体系。平台经济，交易双方先要求线上的交易诚信，线上的交易诚信要求线下的交付诚信；而线下的交付诚信支撑线上的交易诚信。线上的交易诚信与线下的交付诚信相互促进，从而构筑越来越稳固的平台化诚信体系。

（5）平台经济依赖于现代化的互联网通信技术，是科技进步和社会文明发展到一定阶段的产物。

运力是一种提供运输服务的资源，是一种集司机、车辆为一体的动态化商品。

借助互联网的相关技术，可以对运力进行标准化包装，实现平台化的运力交易。推动平台化的运力交易，也叫平台化运力整合。

## 2.2 价值链分析法

由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出的“价值链分析法”<sup>[4]</sup>，把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等，基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。



图 2.1: 价值链分析图

资料来源：波特，《竞争优势》，1985 年，华夏出版社。

价值链列示了总价值、并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动,这些活动是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

价值活动分为两大类:基本活动和支持性活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移买方和售后服务的各种活动。支持性活动是辅助基本活动,并通过提供采购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能支持基本活动。

迈克尔·波特(1985年)认为,分析作业成本和成本动因的会计信息,可以优化、协调整个供应链的作业绩效。价值链中的节点企业一旦参与核心企业的完整价值链分析项目,便与核心企业及其伙伴公司一起形成战略合作联盟,共享与价值链有关的作业成本和业绩信息。与单个公司从外部角度对这些企业的作业和成本进行假设而进行分析相比,合作的精确性要高,范围更广。参与完整价值链分析的节点企业具有共同的价值取向,在实现信息共享以后,核心企业不仅能够增加伙伴企业之间的相互信任,提高购货方的收货效率,减少存货滞留,降低供应链成本,还可以提高价值链各节点企业中相同类型的作业的效率,从而有效地协调和管理价值链上节点企业之间的关系,最终提高公司整个价值链的运营效率(Dekker and Van Goor, 2000年),并在未来吸引价值链中更多的企业加入合作联盟,使核心企业在更大范围内进行完整价值链分析,在更大程度上提高价值链中所有企业的绩效。Thompson(1967年)认为,供应链中作业的相互依赖是连续的,前期发生的作业会影响后续发生的作业,而本身的作业并不受影响。也就是供应链上一层作业会影响下一层资源的消耗。为了提高供应链运行效率,支持企业战略成本管理,核心企业可以采用基准分析、战略分析和趋势分析等成本分析方法,对供应链中的连续作业进行分析,研究供应链中作业成本和作业之间相互依赖水平的影响因素,并利用分析结果帮助节点企业改进和管理作业,协调、控制价值链中各节点企业之间的关系。

### 2.3 企业战略管理的分析方法

本文在研究中主要采用的分析工具包括:PEST分析<sup>[5]</sup>、SWOT分析<sup>[6]</sup>等。

### 2.3.1 PEST 分析

PEST 分析是战略外部环境分析的基本工具，它通过政治的（Politics）、经济的（Economic）、社会的（Society）和技术的（Technology）四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略制定的影响。

P 即 Politics，政治要素，是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。当政治制度与体制、政府对组织所经营业务的态度发生变化时，当政府发布了对企业经营具有约束力的法律、法规时，企业的经营战略必须随之做出调整。政治、法律环境实际上是和经济环境密不可分的一组因素。

E 即 Economic，经济要素，是指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。构成经济环境的关键要素包括 GDP 的变化发展趋势、利率水平、通货膨胀程度及趋势、失业率、居民可支配收入水平、汇率水平、能源供给成本、市场机制的完善程度、市场需求状况等等。由于企业是处于宏观大环境中的微观个体，经济环境决定和影响其自身战略的制定。

S 即 Society，社会要素。是指组织所在社会中成员的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素。构成社会环境的要素包括人口规模、年龄结构、种族结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等。其中人口规模直接影响着一个国家或地区市场的容量，年龄结构则决定消费品的种类及推广方式。不同的群体有不同的社会态度、爱好和行为，从而表现出不同的市场需求和不同的消费行为。

T 即 Technology，技术要素。技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。新技术会改变世界和人类的生活方式，而技术领先的组织比没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。

### 2.3.2 SWOT 分析

SWOT 分析是通过分析企业自身的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机地结合起来的一种科学的分析方

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库